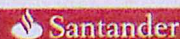


PATROCINADO POR



un banco para tus ideas

# EMPRESAS y emprendedores

**EL AUGE DEL 'HANDMADE'**  
Manualidades que se convierten en negocios rentables  
PÁGS. 8 y 9



**DEL ESPACIO A LA TIERRA**  
El ESA BIC Barcelona incubaba a 'start-up' que usan tecnología espacial  
PÁG. 5

**CONFIANZA**  
Dos de cada tres empresas familiares creen que mejorarán durante 2015



**PROFESIONALIZACIÓN**  
La empresa familiar recorre cada vez más a profesionales externos para mejorar su gestión y crecer

# OPTIMISMO FAMILIAR

NÉSTOR BOGAJO

**S**on el 70% del tejido empresarial de España. Así que, si las empresas familiares aseguran que ven el futuro con optimismo, es probable que la recuperación económica sea algo más que un

reclamo político. Y lo han vuelto a hacer: según el Barómetro de la Empresa Familiar, realizado por KPMG, dos de cada tres empresas familiares tienen perspectivas económicas positivas para el primer semestre de 2015. "Lo más destacable del barómetro es ese 64% de confianza positiva para los próximos seis meses, que se alimenta de que,

**RECUPERACIÓN**

Las empresas familiares aumentan facturación y empleo en los últimos seis meses, según KPMG

en el último medio año, el 56% de los encuestados han aumentado sus ingresos y el 46% ha incrementado su plantilla -sólo el 13% reconoce haberla disminuido-", explica Juan José Cano, socio responsable de la Empresa Familiar de KPMG en España. Los datos ganan si se comparan con los de diciembre de 2013, cuando sólo el 26% de los consultados

manténía que había incrementado sus ingresos y el 25%, la plantilla. "En ese momento, de hecho, había más reducción de plantilla que aumento", recuerda Cano.

**MAYOR FINANCIACIÓN**

Según el barómetro -que se publica de forma semestral y cuenta con la participación de 18 países europeos-, la actividad de la empresa familiar española en el extranjero sigue creciendo -ha aumentado en el 67% de las empresas-. Pero el dato más determinante para consolidar la incipiente recuperación empresarial es, probablemente, el mayor acceso a la financiación: el 61% de las compañías asegu-

Sigue en la página 2 >



EN PORTADA

# Crecimiento para garantizar el legado familiar

» Viene de la página 1

raban hace un año tener dificultades para acceder a ella, y ahora el porcentaje se ha visto reducido al 21%. El 79% dice no tener problemas de acceso a la financiación. "Esto tiene un impacto en los planteamientos de crecimiento, de inversión. Y significa que el saneamiento de las empresas ya se ha producido", apunta Cano.

### RETOS DE FUTURO

Dos de los principales retos de futuro de la empresa familiar española también se ven reflejados en el estudio: el crecimiento y la profesionalización. "Con la crisis, los márgenes de beneficio se han visto perjudicados, así que la empresa debe crecer para volver a tener la rentabilidad mínima que le permita hacer frente a la deuda contraída y acometer nuevas inversiones", explica Cano. "En cuanto a la profesionalización -añade-, las pymes familiares están abiertas a las mejoras en la estructura de gobierno corporativo, a incorporar profesionales de la gestión. Y eso no quita que quieran mantener el control del negocio en manos de la familia. Las dos cosas son compatibles: tener un equipo de profesionales y mantener el control accionarial".

El concepto de empresa familiar es muy heterogéneo. En él entran desde la pequeña tienda de barrio hasta las grandes compañías,

### LOS CUATRO PRINCIPALES PROBLEMAS

#### ¿QUÉ LE QUITA EL SUEÑO A LA EMPRESA FAMILIAR?



58%  
DISMINUCIÓN DE LA RENTABILIDAD



31%  
INCERTIDUMBRE LEGAL Y POLÍTICA



25%  
DESCENSO DE LA FACTURACIÓN



28%  
INCREMENTO DEL COSTE DE LA ENERGÍA

FUENTE: BARRÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR, KPMG

### ¿CON PROBLEMA MENOS?

El porcentaje de empresas que dicen tener problemas para financiarse baja en un año del 61% al 21%

### SUCESOR

Hallar al continuador de la actividad del negocio es un reto continuo que debe afrontarse con tiempo

como por ejemplo Codorniu. El Barómetro de KPMG, no obstante, se elabora con datos de las asociaciones territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar. El referente en Catalunya es la Asociación Catalana de la Empresa Familiar, que reúne a empresas familiares medianas -de la industria, el comercio, los servicios...- que facturan al menos 40 millones de euros y dan trabajo a una media de 75 trabajadores.

"El principal reto hoy es el de la continuidad. Siempre lo ha sido. Muchas empresas están en

### MÁS INDICADORES

#### CRECEN LAS VENTAS EN EL SECTOR DEL RETAIL

El optimismo que se desprende del barómetro coincide con el indicador del Retail Comertia -la Asociación Catalana de la Empresa Familiar del Retail-, que cerró 2014 con un aumento de las ventas del 5,2%. El indicador lleva 18 meses en positivo, tras haber estado en negativo durante nueve meses

fase de traspaso de segunda a tercera generación. Y encontrar al sucesor, el continuador de las actividades de la empresa, es un proceso que no puede hacerse de hoy para mañana", explica Vicenç Bosch, director de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar, quien, en consonancia con el barómetro, asegura que "las reticencias de las familias a

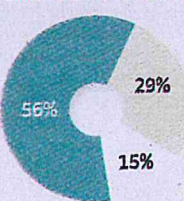
### A LARGO PLAZO

Las empresas familiares suelen pensar a 10 años vista y no en buscar una rentabilidad inmediata

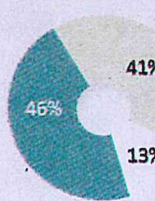
### DATOS PARA EL OPTIMISMO

#### EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES...

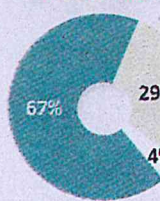
LA FACTURACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES...



LA PLANTILLA...



LA ACTIVIDAD EN EL EXTRANJERO...



● HA AUMENTADO ● SE HA MANTENIDO ● HA DISMINUIDO

### CONFIANZA

¿Qué impresión tiene acerca de la situación económica que tendrá su empresa familiar durante los próximos seis meses?



64%  
POSITIVA



28%  
NEUTRAL



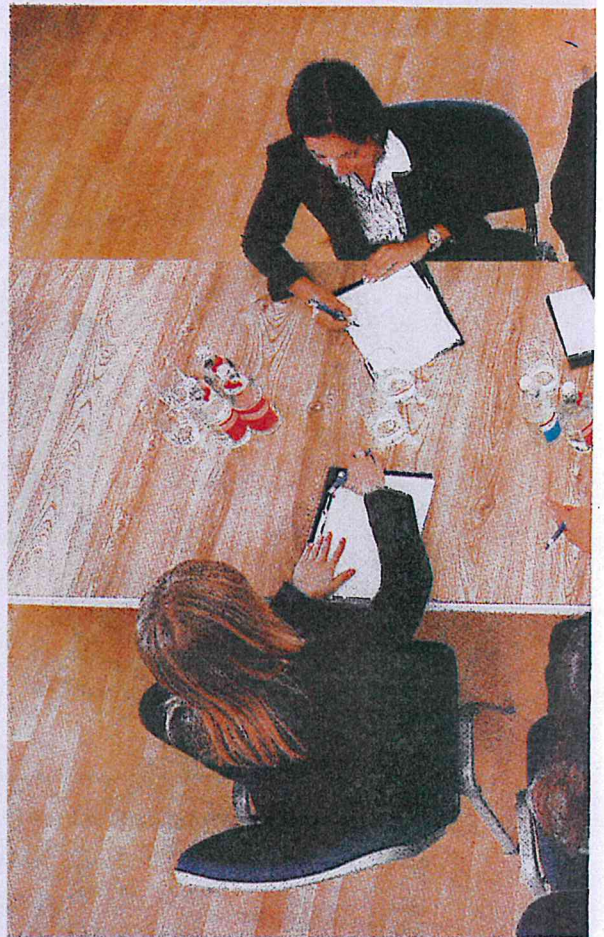
8%  
NEGATIVA

FUENTE: BARRÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR, KPMG

ceder la gestión han pasado a la historia: la mayoría de nuestras empresas están gestionadas por profesionales y los amos están en el consejo de administración".

### EL PERFIL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Bosch defiende que el principal valor de este tipo de empresa es la visión a largo plazo que las caracteriza: "Las de capital, buscan la rentabilidad y el valor para el accionista de forma inmediata. Nosotros pensamos a 10 años vista. Y esto hace que hayamos podido resistir mejor la crisis, porque no hemos tenido que repartir dividendos y no nos hemos visto obli-







**COMPATIBILIDAD** La empresa familiar suele delegar la gestión sin recurrir a la propiedad J. R.

gadas a forzar ciertas situaciones para pagar a los accionistas".

Las empresas familiares suelen presentar un menor ratio de endeudamiento y un mayor ratio de liquidez. Los puestos de trabajo que generan acostumbran a ser más estables -otro de los beneficios de esa visión a largo plazo, de pensarse las cosas dos veces antes de hacerlas- y existe, a menudo, más proximidad entre los trabajadores y los directivos ejecutivos. "No se es un número, como pasa muchas veces en las multinacionales", presume Bosch, quien apunta todavía un reto más: "La pyme familiar europea es mayor que la nuestra. Nosotros somos más pequeñas y, en ese sentido, somos menos competitivas". Así que, también por eso, toca crecer.

**LA CULTURA DEL ESFUERZO**

Datos como los que ofrece el barómetro son importantes en la medida en que hacen referencia a una tipología de empresa que es la base de la economía española y catalana. "Alrededor del 68% de las empresas catalanas son familiares. Y, de estas, el 90% son pymes", explica María Segarra, directora de competitividad y formación de la Cambra de Comerç de Barcelona, que destaca otro rasgo de estas empresas: "La cultura del esfuerzo. Probablemente estos empre-

**TENDENCIAS**

**INVERSIÓN**

El 76% de las empresas familiares españolas incluyen inversiones en sus planes estratégicos

**MERCADOS**

El 43% de las empresas familiares españolas consideran a su país como la oportunidad de inversión más atractiva

**INTERNACIONAL**

El 62% de las empresas familiares ya vende en mercados exteriores, seis puntos más que en junio

**FINANCIACIÓN**

El 79% de las empresas dicen no experimentar dificultades para acceder a la financiación

FUENTE: BARÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR

sarios estén más acostumbrados a tomar decisiones duras, difíciles; a vivir desequilibrados... Las empresas familiares están obligadas a reinventarse de forma constante, lo llevan en su ADN, más allá de si el entorno lo exige o no. Y su visión de estabilidad, de continuidad, les sirve para afrontar situa-

**PROBLEMA**

La pyme familiar española es menor que la europea, así que en ese sentido es menos competitiva

**MAYORÍA**

Alrededor del 68% de las empresas catalanas son familiares y, de estas, el 90% son pymes

ciones que requieren una mayor capacidad de adaptación".

Aunque no todo es de color de rosa: hacer prosperar una empresa familiar no es tarea fácil. "Detrás existe un entramado de relaciones personales. Y estos temas acostumbran a ser complejos. Las relaciones entre la familia y el patrimonio o las delimitas muy bien o una se puede llevar a la otra por delante", recuerda Segarra.

**EXPERIENCIAS**

**TRES TESTIMONIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR**



**JOYEROS DEL SIGLO XXI** Cuatro hermanos gestionan los distintos departamentos de Unión Suiza

**UNIÓN SUIZA, 175 AÑOS EN FAMILIA**

«Unión Suiza es uno de los casos más paradigmáticos de empresa familiar. Gestionada por cuatro hermanos -copropietarios de la empresa junto a su padre-, celebran su 175 aniversario con un reto ambicioso: "Lograr hacer de la empresa una multinacional", explica Lluís Vendrell, director general de Unión Suiza y vocal de Comerçia. "Todos deberíamos imponernos este reto -añade-. En Francia, Italia, Alemania o Inglaterra lo han hecho muy bien, pero aquí hay pocas empresas familiares grandes para nuestro potencial. Nos quedamos pequeños o, si crecemos, vendemos la empresa"



**JOAN CARLES CALBET** Presidente de Comerçia

**CALBET**

«Joan Carles Calbet, presidente de Comerçia y director general de Electrodomèstics Calbet -una cadena con más de 40 establecimientos en Catalunya y Baleares-, destaca la agilidad que caracteriza a las empresas familiares: "Tenemos estructuras algo más ligeras que las multinacionales, y, en ese sentido, somos más competitivos, más rápidos a la hora de tomar decisiones o implantarlas en las compañías". Calbet también justifica la visión a medio-largo plazo de la empresa familiar: "Damos los pasos algo más consolidados porque nos jugamos nuestro patrimonio personal"



**ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA** Silvio Elias y uno de los supermercados de Veritas

**VERITAS, FAMILIAR POR VOCACIÓN**

«Veritas es una empresa familiar de reciente creación y algo atípica. "La fundamos cuatro familias, hace 12 años. La segunda generación está en edad escolar, así que aún no nos preocupa la sucesión", bromea Silvio Elias, director general. "Lo que sí tenemos muy claro es que nos gustaría que esto perdurase en el tiempo", añade. Para Elias, la empresa familiar es, más que un negocio, un estilo de vida: "No existe una frontera entre tu proyecto vital y tu trabajo". ¿El principal reto de Veritas? "Ver si nuestro modelo de negocio es local o puede traspasar fronteras. Queremos exportarlo"



## TRIBUNA FISCAL



MONTSE CEBRIÓN, Abogada y fiscalista tributaria (fundadora de ABOGADOS FISCAL)

# El reto del relevo en la empresa familiar

**E**s innegable que durante décadas la empresa familiar en Catalunya ha constituido una estructura organizativa eficiente de empresarios, profesionales y comerciantes que formaban en su conjunto un tapiz sólido y diverso que ha sido el principal motor de nuestra economía. Pero no es menos cierto que la empresa familiar a lo largo de su vida sufre diversas amenazas, unas esperadas, como la sucesión por jubilación del empresario, y otras sobrevenidas, como los cambios normativos o la crisis actual.

Por todos es conocido cómo a finales del pasado mes de diciembre comercios emblemáticos, alguno de ellos centenarios, que forman parte de la historia y el paisaje de nuestras ciudades, han tenido que cerrar sus puertas al finalizar la moratoria que la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU 29/1994) dio a los arrendamientos de renta antigua.

Por otro lado, es obvio que también la crisis económica ha hecho desaparecer un número importante de empresas familiares que no han podido soportar la explosiva combinación de ausencia de crédito, descenso significativo de las ventas y altísima presión fiscal.

A pesar de todo, y debido al alto índice de desempleo entre los jóvenes, vemos un repunte en el interés por la sucesión en las empresas familiares por parte de la siguiente generación que, a pesar de haber cursado estudios desvinculados del negocio familiar y ante la perspectiva de no encontrar empleo, decide continuar la actividad de la que han vivido sus padres y en algunos casos sus abuelos.

Las fórmulas mágicas no existen, sobre todo allí donde familia y sentimientos tienen un gran peso en la toma de decisiones, pero si hay un factor determinante para que la sucesión pueda llegar a buen fin ese es la planificación.

“ Aunque no existen fórmulas mágicas, la planificación es un factor determinante para que la sucesión llegue a buen fin ”

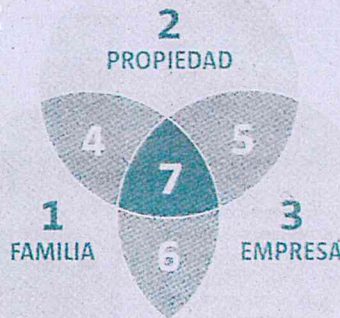
Les invito a analizar el “modelo de los tres círculos” -propiedad, familia y empresa- de Tagiuri y Davis, de la Universidad de Harvard, y observar las interacciones que se producen.

Para que el proceso sucesorio sea exitoso, y se pueda mantener la familia en el negocio y el negocio en la familia, es imprescindible realizar, con la suficiente antelación, un plan de sucesión viable, en el que el empresario recoja sus objetivos, cómo alcanzarlos y en qué plazo, y

además implique a los colaboradores y familiares necesarios para diseñar el plan de sucesión. Éste constará, como mínimo, de cuatro etapas: elección del sucesor idóneo; formación del sucesor; traspaso al sucesor del control de la empresa, y retirada del empresario sucedido.

## FISCALIDAD DE LA SUCESIÓN 'INTER VIVOS'

Las adquisiciones gratuitas (donación) de las participaciones de una entidad o de los elementos patrimoniales afectos a una empresa individual o actividad profesional por parte del cónyuge, descendientes, ascendientes, adoptantes,



**MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS.** Davis y Tagiuri explican la forma en que se superponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

adoptados o colaterales hasta el tercer grado, gozan de una reducción del 95% de la base imponible (97% en las participaciones de sociedades laborales) siempre que la actividad no sea la gestión de un patrimonio y el donante tenga 65 años o más, o se encuentre en una situación de invalidez absoluta. A su vez, deberá tener una participación igual o superior al 5% del capital de forma individual o el 20% conjuntamente con los familiares, siempre que el donante o los familiares ejerzan funciones de dirección por las cuales perciban una remuneración superior al 50% de sus rendimientos por actividades económicas y del trabajo personal.

La reducción también es aplicable cuando el adquirente, a pesar de no tener la relación de parentesco citada con el donante, tenga una vinculación laboral con la entidad, con una antigüedad mínima de diez años, haya realizado funciones de dirección durante cinco años y tenga una participación en la empresa superior al 50%.

No podemos desaprovechar tanta experiencia y sabiduría. ¡Tomemos el relevo!



## #PROGRAMA YUZZ

El Centro Internacional Santander Emprendimiento (Cise) ha convocado la VI edición del Programa Yuzz "Jóvenes con Ideas", dirigido a impulsar el espíritu emprendedor. Al programa, que incluye 200.000 euros en premios: 60.000 euros en financiación, 40 viajes a Silicon Valley y 80 horas para asistir al Fórum Impulsa, pueden acceder los jóvenes, de entre 18 y 30 años, que tengan una idea de negocio de base tecnológica y quieran recibir formación y asesoramiento para desarrollar su proyecto. Las candidaturas se pueden presentar hasta el 19 de febrero en [www.yuzz.org](http://www.yuzz.org)



**PREMIOS** Se incluyen 40 viajes a Silicon Valley, la cuna del emprendimiento. [YUZZ](http://www.yuzz.org)

## #CONVOCATORIA HUB EMPRENDE ESPAÑA

HUB Empresa abre la segunda convocatoria para impulsar proyectos de emprendedoras residentes en España. La iniciativa, que forma parte de la Universidad Europea, premiará a veinte proyectos que participarán en un completo programa de incubación donde accederán a distintos recursos en un espacio singular de *coworking*, recibirán gratuitamente formación especializada y contarán con el asesoramiento de un mentor. Se pueden presentar las candidaturas hasta el próximo 8 de febrero

## #ACCELERATING ENTREPRENEURS

La empresa EY, líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad y consultoría, ha lanzado el programa Accelerating Entrepreneurs, una iniciativa de carácter global que apoyará a seis emprendedores para que impulsen sus negocios. Los galardonados, que se conocerán entre el 3 y el 7 de junio de 2015 en Monte Carlo, recibirán un programa de formación y asesoramiento que les permitirá, entre otros aspectos, ampliar su red de contactos. El plazo de inscripción finaliza el 1 de marzo



**EXPANSIÓN** Se destinan 23 millones de euros para impulsar las ventas al exterior

## #EMPRENETUR INTERNACIONALIZACIÓN

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo ha destinado 23 millones de euros para financiar la Internacionalización de proyectos turísticos innovadores que contribuyan a impulsar la capacidad exportadora y mejorar el posicionamiento internacional del sector turístico español, a través de la línea de financiación "Emprenetur Internacionalización". El programa, al cual se pueden adherir las empresas hasta el 9 de marzo, está destinado a compañías constituidas en España cuya exportación no supere el 40% de su facturación